

安田女子大学紀要 42, 117-128 2014.

「学校経営シリーズ1」

社会学・人間学から見た学校経営

——現代マネジメント論克服への提言——

金 岡 俊 信

School Management from a Sociological and Humanistic Perspective:
A Proposal to Progress beyond Modern Management Theories

Toshinobu KANAOKA

はじめに……人間学の定義と論述の視点

学校経営にマネジメントの導入が叫ばれて久しい。それは、経営理念としての「GD：グランドデザイン（ミッション・ビジョン）」の設定、現状分析としての「SWOT分析やクロス分析」、さらには実行段階における「PDCAサイクル」の導入として行われ、現在では、「職員資質の向上と給与体系との連動」にまで至っている。

私見ではあるが、十数年前までの学校にはこうした経営理論もなく、単なる前年度継続の経験主義でしかなかったことを想うと隔世の観がある。しかしながら、現在のマネジメント主流の学校経営にはどこかしら危なさも感じられる。本論では、まず危なさの原因と背景について、「人間学的視点」の欠如と「組織の無限定拡大」の問題の2点から分析・検討してみたい。また、次回論文ではその分析・検討を活かしての提案を投げかけてみたい。

「近代合理的組織……その成功と欠陥」……前近代的組織の不合理性を是正・改革して、近代合理的組織が誕生した。これにより、不合理・非効率な身分制度や情実主義が改められ、合理的で能率的な組織となり、このような組織制度を導入した社会や国が近代をリードしてきたのである。しかし、これが行き過ぎると問題も起きる。とかく、合理的組織という語には、まずは「組織ありき」と考え、人間を越えた組織がまるで無機質な物体として、それ自身で動くかのように思い、そこに人間の立場を入れることは非合理的なことだと批判的に思考する意味合いが含まれる。しかし、後述するように、組織は、大きな「構想」のもとに「仕事計画」や「組織設計」を行い、具体的な実行組織としての「制度」・「人材」・「物的インフラ」を備えて、仕事に当たるものであるが、その実行に際しては、とりわけ「人材」が最大のポイントである。無機質の組織が有機的に動くのは、そこに「人材」がいるからである。そして、その「人材」というのは突き詰めれば「人間」である。「人材」は「人間」を無機抽出して作られたものと見なすのが近代合理主義的な考え方であり、無機的であるほどその精度は高いと思われるが、そこに陥穽がある。本論で言う「人間学的視点」とは、組織の中で人間はどのように生き、また活かされるのかということについて、その組織に属する人間に焦点を当てて、哲学や歴史学・社会学や心理学の成果を援用

して、この欠陥を修正しようとするものである¹⁾。

組織の目的が完全に正義でそこに一片の私情が入らない時でさえ、人間はその正義のために無機物にはならないのである。ましてや、目的の達成に私情が入る場合、さらには、そこに何らかの利害関係が絡む場合には、人間は組織の歯車にはなれないのである。また、もしも仮に、この無機質の合理的組織が組織としては成功している場合があるとしても、やがては、この無機質人間達が行うであろう非人間的な行動に対して、内外から多くの反発が起きるのである²⁾。しかし、時に組織論者は、このことを無視して、あたかも合目的な機械のような組織を現代合理主義の科学的な組織だと思いがちであり、多くの失敗を繰り返してきたのである³⁾。しかも、これが当初は成功したかのように見えることから、なおさらにその失敗は大きなものとなる。

「現代組織の拡大と人間の卑小化」……さて、人間は一人で生きられないことから組織を造り、それに従属したのであり、人はその組織の中で、何らかの自己の生存保証や承認欲求の充足を求めているのである。これらが満たされない場合には、組織への帰属意識や忠誠心を失うのであるが⁴⁾、現代組織は、合理的で能率的で利便性を備え、また民主化の進展と相まって満足度が増し、広く受容されるものとなっている。特に、我が国の場合、現代は「組織への信頼度」は歴史上もっとも高まっていると言えよう。このことは良いことではあるが、しかしその一方で、人々の思考方法に、まず「組織ありき」という発想が生まれ、「人ありき」という考えが薄らいできていると思われる。「自己」から出発するのではなく、「組織」が何かを準備して実行してくれるはずであるという思考方法である。それはまた、組織の担い手側にも伝播し、本来は個人が担うことまでも組織介入することともなる。皮肉なことに、民主化が進んだ先進国では、こうした「組織依頼病」ともいえる現象が起きている。

「現代組織の病理の克服」……こうした問題の解明が遅れているのは、組織の経営者達や経営学者達が、時として、組織の維持発展を第一命題として思考するために、組織に属する人間の当然

- 1) 本論は、近代合理主義の欠陥について言及することで改善を期するものであり、これを否定するものではない。「支配を『私権』として所有する者から切り離して、『客観化』したのは、この近代合理主義組織と『法の合理的体系化』であることは疑い得ない。」(M・ウエーバー『権力と支配』講談社学術文庫、2012年、305～306p.)の立場は堅持しながら、この欠陥を補完して、近代合理主義組織の現代・未来的な改変・強化を図りたいのである。
- 2) 合理的組織として人間を無機物化した成功例は、ナチス時代のドイツ官僚制であろう。しかし、それは、無機的人間組織の理想型であるが故に非人間的行動を行い、反発と批判が起り、長期的には崩壊した。その時の組織人の心情については、ナチス官僚のアイヒマン裁判の中で明らかにされている。「アイヒマンの弁明……『人格としての私ではなく、組織人としての私が行ったのだ。…』」(開高健作品集『裁きは終わりぬ』新潮社、1982年より)。なお、このアイヒマンは、M・ウエーバーの指摘する官僚制度の中でできる「精神なき専門人」そのものである。
- 3) 近代組織の先駆けによる成功と失敗は、織田信長にも見られる。岐阜城や安土城への築城に際しての家臣団の編成の配置に近代合理主義の組織設計の意図が見られる。家臣団を「地付きの人間」として見るのではなく、組織の「人材・駒」として配置しようとしている。この近代合理主義的な組織編成が、中世的な組織編成でしかない他の大名より抜きん出た彼の軍団の強さである。(千田嘉博『信長の城』岩波新書、2012年。)…なお、私見ではあるが、この組織が合理的であるが故に、人間離れの行動を行い、人心が離れることとなり、自己崩壊していく。このことを感得した後継者達(秀吉と家康)は、合理主義と人間関係論との妥協的な組織運営を行うこととなったのではないだろうか。
- 4) 人間が他者との関係で、自己承認を求めることについては、マズローの「欲求段階説」(A.H.マズロー『人間性の心理学』産業能率大学出版部、2007年)に詳しいが、これを、社会学的に検討して、人間が「somebody」として認められたい心情を持つことについて理論的展開をしたものとしては、山崎正和『消費の美学』中公文庫、2001年。

なこの心理を見失ってしまうからであろう。かつて、筆者のような小さな組織の管理職であっても、その仕事に忠実であればあるほど、「まずは組織が…」という思いを持った経験がある。当然ながら、組織を解体して個に還元すればよいというものではない。これでは生存さえ危うくなるが、かといって合理主義組織を作り、そこで全くの組織人となって生きればよいという訳でもない。

それでは、どのような組織が望ましいのであろうか。組織により人は生き、活かされるにしても、まず「組織ありき」ではなく「人ありき」という思考方法で、「組織」と「人」とを対等な関係から捉え直し、それに参加している「人間の視点」から「組織にどうして参加しているのか」または、「どうしてここでは参加しないのか」と言う問いから出発することが必要であろう。そうすることによって、組織のあり方が違って見え、そこに、現代組織の陥穽から抜け出せる道が見えるのではないか。本論はその方向での組織論研究である。

そこで、まず第Ⅰ部（本論）で、人間が活動できる組織とはどのような組織であるかを理論的に検討してみたい。そして、第Ⅱ部（次回論文）では、そのことを、現実の社会事象や歴史的事象を検討する中で例証していきたい。なお、研究の方法として、理論的検討を行うに際しては、ことの本質は、その「始源」にあり、「始まりから全てが見える」（ゼロベース思考とも近い発想である）という立場から、迂遠なようでも歴史的検討から始めたい。また、筆者の「実践的な研究」の立場から、理論的分析（「なぜ」の探究）だけではなく、実践的提言（「いかに」の探究）にまで検討の範囲を拡大している。

…このような現在の組織の問題（具体的な人間を無機抽出して想定した規格人を組織人として）を象徴したものとして、責任者不明確なままでの巨大組織の動きが、3・11後の政治世界でも企業組織の対応でも見られた。現代の巨大組織は、具体的な人間の姿を見せないまま、組織として決定と実行を行ってしまうのである。この組織の中から、「人」を浮かび上がらせるのがこれからの課題である。…

第Ⅰ部：組織経営の理論的研究

1：組織の成立……自然発生の集団

(1) 組織以前……「自然状態」

人間の場合、全くの孤立した原始人の時代はなかったものと思われる。小さな群れ（バンド）を組んで連携して生きていたのであろう。ただし、これらの群れ（バンド）に意図的な組織化が行われていたとは思われない。それは、親子兄弟姉妹の肉親関係を中核としたバンドであったと思われる。また、バンド相互の連携も意図したものではなかったようであり、それは組織以前の集合か集団レベルのものであったろう。

(2) 組織の成立……とりあえずの「現状マネジメント」

このような集合や集団では、自己保存が時として上手く行かず、危機に瀕することもある。それを上手く切り抜けることは、それなりの役割分担と相互連携とが必要となる。こうして組織が成立してきたのであろう。このような人類の発展段階は、実は、子どもの成長段階を観察することで推理できる。子どもも、彼等だけの仲間内での遊びの様子を見ていると、彼等なりの判断で役割分担を行い、成長に応じて遊びのルールを作っていくのである。これらについては、種々の「発達心理学」の成果が参考となるが、このように、古代人も現状の処理を上手く行うためには、内部にルールを作り、他の組織とも連携することが必要であることを知り始めたのであろう。こ

れは、組織の初期の形態である「現状マネジメント」の段階である⁵⁾。まだここでは、組織の存在意味を考えたり、組織間連合のための共通の理念を想定する段階ではない。とりあえず、生存のために、個の対立と衝突を上手く回避し、組織の団結での生存競争に勝ち抜こうという段階である。歴史的に見ると、古代の村落共同体の成立期の頃である。

2：組織の発展……目的を意識してマネジメントを超えたリーダーシップ

(1) 組織内部の充実……役割配置と理念の発生

古代社会も、古代都市国家の成立時代になると、組織参加者の間に明確な役割分担が生まれ、それが次第に身分制度と連動していくこととなる。この役割分担と身分制度の関係は安定期には強く、変動期には弱まる。組織での役割分担は、基本は合理的・機能的であることであり、担当者もそれなりの能力を有する者が就くはずであるが、それに役得利権を伴う場合には、いつの時代でも血縁・地縁の関係者が保持したがるものである。組織の安定期には、それも許されるが、変動期には無能者ではその役割を果たせなくなり、実力主義の時代となる。この時、組織の役割の交替に際しては、個々人を越えた組織自体に価値をおく思想が必要である。新興勢力には、「なぜに、彼等を失脚させて我らがその役割を担うのであるか？…それは、人民の幸せと生存のために神（天）が命じた。」などの説明として理念が求められてくるのである。しかし、この交替がスムーズに行かないのが歴史の常であり、多くのドラマを演出する。だがしかし、結果的にはこの交替は歴史的必然である。

(2) 組織間の統合と都市国家の成立……統合理念の形成

そしてまた、集団間競争や闘争が激化する頃になると、互いに統合してより大きくなることが求められて来る。

①「理念の成立」……そうすると、具体的な集団を越え出た理念が必要となり、それは次第に抽象的なものとなっていく。「A山の神」、「B山の神」、「C山の神」から、抽象的な「山神」となり、さらには山や川、海を超えた「神一般」へと抽象度を増していく。「超越神」の誕生である。本来なら、これらの神は、超越的であるが故に具象の姿を持つてはならないものである。「偶像崇拜」は、具象的な神を超えられない低レベルの精神文化であるとして否定する理論的根拠はここにある。キリスト教でさえ初期の時代は偶像を禁止していたのである。ちなみに、中国の場合、この抽象的な理念は「天」として登場して来ており、これもまた具象は伴わない。ただし、このままでは一般大衆には理解できないものであるので、その神が化身し「具象化した姿」を後には造り、また、天の代弁者は「人の王」として具現化された。

このように、古代思想が展開された背景には、約2千年前の時代、組織の統合と都市国家の成立期を迎えた、中国・インド・地中海周辺での社会変動が考えられる。

…実は、日本は歴史上、古代都市国家成立の時代を迎えた時には、古代思想成立期から数百年を経ていることから、すでに中国大陸やインドで作成された抽象理念が利用できたのである。それ故に、理念を掲げて互いに理論闘争する歴史は浅い。本格的に組織間の理論闘争のために、「自己理念」が必要となるのは、近代の明治期になって、本格的に他国との競合が始まってからであり、今でも理念や理論に疎い文化となっている。…

5) 古代人の社会に、個の衝突回避のためのルール作りが見られ始める。『ハムラビ法典』（紀元前1700年頃）はそのルールを編纂したものである。

②「理念の縛り」……さて、こうして理念が集団統合として設定されると、今度はこの理念が集団を縛るものとなる。具体から次第に抽象度を高めて設定された理念が、今度は上から集団とそこに属する人間を指導し始め、神信仰、民族意識、思想理論などが、時に一人歩きをしてしまうのである。そして、互いにそれぞれ信じるところの信仰や理念・理論を担ぎ、闘争するのである。当初は、自己の存在理由（レーゾンデートル）として防衛的な役割を果たしていたものが、次第に攻撃的な理念となり、解決をこじらせて不必要な戦いや犠牲を強いるものとなる。人類の歴史上、同様の失敗を世界各地で繰り返し、未だに問題をこじらせているものがこの理念の一人歩きである。この「理念優位」の問題については、次章「現代組織」の検討でさらに深めたい。

…もちろん、一人歩きと言っても、それをなんらかの「ためにする」人がいて起こりうることであり、彼らの社会的地位の維持か、純粋な（と本人は思っているかも知れないが）理念信仰のために行われているのである。かつての日本での、戦前の右翼的扇動家、戦後の左翼的急進主義者たち、そして、現在での、アメリカでの宗教保守主義者たち、アジア諸国での、似非カリスマ信仰政権、一党独裁擁護の似非理論家、民族被害扇情家、さらに、日本でも大衆迎合的的民族主義評論家など、歴史上、新旧組織対立には理念闘争があったが、その闘争には、こうした理念を自分達のために利用する時代迎合者達が必ずいるのである。彼等の、一見純粋で急進的な分かりやすい理念に扇動されないことが必要である。…

3：現代組織の理論的検討

現状の組織は合理的組織であり、「組織理念」のもとに統合された構造の中で規格化された人材を擁して、法規法令に則り、制度に基づいて仕事を行うものである。ここには、近代以前の情実的運営はないが、反面、「人間的な視野」も入りにくい。また、現代の組織は、「民主化」されればされるほど、その役割を頼りにされ、組織の無限定的介入を求められている。ここには、個人を捨て去る冷たさはないが、「まずは自分で」という発想を失い、「個」が弱まる問題がある。この2点が、現代組織の持つ問題であり、これからの組織が自己改革のために取り組む課題である。ここでは、現代組織をその成立条件と参加者の心情や彼等がおかれた社会状況から分析・検討してみよう。つまり、人はどうしてその組織に参加するのだろうか、また、組織は彼等に何をもたらすのだろうかとの視点である。

…これまで述べてきたように、実は、近代合理主義の組織論では、この人間学的視点を排除することが科学的と思われており、それが現代の組織論でも引き継がれている。しかし、この組織は、無機抽出して造りあげた組織人を前提としていることから、これまで述べたような「まず組織ありき」という発想を持つ。この点については、M・ウエーバーも、先にも述べたように、近代社会や合理的巨大組織が、規格人（「精神なき専門人、心情なき享楽人」⁶⁾）を産みだすと述べており、組織参加者の状況について検討した発言をしている。…

(1) 組織の成立要因……「利・情・理」

人間は、一人での生存が不可能だから組織を作ったのであるが、その彼等を結びつけていたのは、根元的な利害関係であり、そこから来る愛着という情であった。さらに、その組織が大きくなり、情が通じなくなると、そこに理論が必要となってきた。この理論は、思想として成立しその中核の考え方が理念として示されることとなる。これら3要素の関係は、ベースとしての「利害の一致」その上に「情の共感性」さらにその上に「理論・理念の共有」となる。

①「利害関係」……原始的な次元の組織で、一時的な結合の場合には、利害だけでの成立となる。

6) M・ウエーバー『プロテスタンティズムと資本主義の精神』河出書房新社、1975年、234p。

俗に言う「野合」の段階である。古代の軍事組織はこのようなものであったろう。現代でも、一時的な共通利害だけで繋がる組織はこうしたものである。しかし、これではこの組織は永続出来ないし、造反や分裂の危機を常に抱えている。それだけに他組織との抗争では負けてしまうだろう。

②「情的関係」……そこで、情的な繋がりが求められてくる。それにより、造反・離反や分裂を避け、継続性が保たれた信頼できる組織となる。情の一番根元的なものは血縁関係でのそれであるが、次には地縁から生まれる場への愛着となる。古代王朝や部族組織はこうした組織である。現代でもこの情をベースとした組織は根強い。ここには、人類共同体としての「ゲマインシャフト」⁷⁾の原理と通じるものがあり、人々の故郷なのである。しかし、この情が組織の結束を高め強くする一方で、組織のあり方をゆがめ、崩壊させる元凶でもあることから、近代組織では排除されることとなる。

③「論理的关系」……そして、近代合理主義を成り立たせている「理」の時代となる。実は、理念が組織をつなげることに最初に利用されたのは、古代都市国家であったが、近代社会での組織はその何十倍の規模の組織となるので、より理念の役割が大きくなり、その抽象度も高くなる。組織の目的も、「愛国心」や「社会的利益」・「公共の福祉」などとなり、そのための合理的運営組織とそれを担う官僚の組織人が求められる。そこには、個人的な利害関係を超え、私情も排除し、「理」を担ういわば「公人」が理想的な組織人とされるのである。そして、これにより社会組織が上手く運営されてきたことも事実である。この社会は、「ゲゼルシャフト（利益機能社会）」的な巨大社会であるから、これを支える組織はまた巨大な合理的組織でなければならない。それ故に、機能追求の側面だけが肥大化し、人は組織の歯車と化し、組織自身がそこに埋め込まれたシステムにより自動回転してしまう危険性も持つ。

④「バランスある組織に」……この合理的設計に、これまで忘れがちな「人間学的視点」からの検討を加え、顔の見えない抽象度の高い無機質の組織に、具体的な人間の状況を加味すると組織の動きが有機的なものとなろう。それにより組織は、弱体化するのではなく、却って、現実的でより効果的活動が行えることとなるのである。人はいつの時代でもどの場においても、自分の存在を問いつける生き物であり、それだけに自分が「何者かである（somebody）」ことを認知できる組織に属したい思いを持ち、そうした思いが実現できた参加者の多い組織が活性化して生き残るのである。「人間学的視点」からすると、その組織毎に、「利」での認知・「情」での認知・「理」での認知がある。「利・情・理」の3つのバランスが、組織によりそのバランスの角度には多少の違いがあるものの、上手く成立することが肝要である⁸⁾。

…このバランス分析は、経営理論では重要である。この組織は、何を中心にして結びついているかの分析なしに経営方針を立てると大きな失敗となる。例えば、子供の勉強を促すための褒美は是か非かという議論があるが、一般には、褒美は外的報酬であり、内的報酬としての「学ぶ面白さ」には及ばず、時には害となるという結論である。この議論の奥にあるのは、学習組織の結合は、たとえそれが親子関係という小集団でも、「理」（学び）が中心であり、情や利害ではないということである。（後者の2つがあり得るのは、二義的な段階で、学ぶことにより親に喜びの気持ちを与えたいとか、入学・入社試験合格によりもたらされる利益の段階であり、第一義的には、学習集団ならば、「学び」（理）を褒めることであろう。）

7) テンニース『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』岩波書店、1973年。

8) 童門冬二『「情」の管理・「知」の管理』pHp 文庫、2001年。ここでは、知と情の兼ねあわせた管理について、具体的歴史事象から述べている。理論的な分析も必要だが、現場での管理に当たられている方々には、実践的な学びができよう。

このことから、その組織が何を中心に繋がっているのかは、その評価制度（報酬制度）により明らかとなろう。営利企業であれば、「利益」（利）とそれを産み出した「仕事」（理）の両方を褒めること。ボランティアなら、「支援の気持ち」（情）と相手の「利便性の向上」（利）を評価するであろう。「学び」（理）と「生活力」（情）を育生する「仕事」（理と情）を中心として結合した学校組織の経営ではどのような評価のあり方を考えるのが妥当だろうか。どの組織でも、根元的には、基底に「利」があることは明白なことではあるが、全てを、いきなりこの基底（利）に還元してしまえば、その組織のその組織たる存在理由も解体されてしまうのである。

この「利」による評価については、現場の従事者からは次のような苦渋もある。「時として組織がマズローの（欲求のピラミッドの）下層レベルの欲求ばかりを重んじるのは、それ以外に従業員に報いたり、従業員を評価する方法を見いだせないからなのかも知れませんが。私自身は、高い給料にモチベーションをかき立てられることはさほどないのですが、組織は私の仕事ぶりに対する評価を給料の金額で表現しようとしています。私は他の形で評価される方がうれしいのですが、他に評価方法がなく、同僚たちはみな給料の金額による評価を受けています。そうになると私も、自分にとって給料がモチベーションになるかは別にして、他のみんなに負けない評価を得たいと思います。…」⁹⁾。

人は、自己評価しながら一定のプライド充足（somebodyの確認）を行うのだが、それは「利」（給与）よりも、「理」（仕事能力）や「情」（仕事への感謝）の方がより価値の高いものであろう。組織の「利」の評価の移行は、このプライドとの関係も特に留意すべきであろう。

…余談ながら、「知と情」に関しては、「情的な経営」要素を加味して成功した話として、『戦国策』に次のような話がある。「孟嘗君の食客、馮驩（ふうけん）はさほどの能力もない男と思われていたが、領民の借金取り立て業務を行えるというので遣わしたが、彼はその借金を放免して帰ってきたのである。孟嘗君は怒り、彼を叱ったが、彼の理論（債権放棄で「義」をあがなった）にも一目置いた。その後、孟嘗君が一時不遇となり、都を離れて自分の領地に帰ることとなった時に、領民に歓呼の声で迎えられ、そこで初めて目先合理主義経営を超えた真の経営の理論に気づくという物語である。」¹⁰⁾

しかし、逆な意味で「情的」であることの怖さの話も想起する。これも中国の戦国時代の將軍「呉起（呉子）」の話である。將軍である彼は、部下の足の戦傷の膿を吸うほどの部下思いであるが、自分の息子が膿を吸ってもらったことを聴いた母が悲しみに暮れるのである。「次の戦では、息子は將軍のために死ぬであろうと」¹¹⁾。

…人間学的検討では、この「情」のもつ両方の側面、情の有効性と情に絡まれて利害と理論を忘れる怖さがあることも考慮しなければならない。…

(2) 組織の3形態……「個体・液体・気体」または「納得・説得・強制」

ここでは、組織の参加者のつながりのあり方から組織の形態を検討してみたい。

①「組織の形態」……人がその組織内で、自由がないまま強く結びつけられている状況を「個体型」、緩やかに繋がっている状態を「液体型」、つながりがかなり自由である状態を「気体型」としよう¹²⁾。これは、自然界の「水」の状態になぞらえたものであるが、こうした分析から、組織改善のヒントがつかめる。

②「結合の3種類」……この3形態の中での、人の結合の仕方は、それぞれ「強制・説得・納得」での結合となる。「強制」は速い決断と実行が求められる時、また大きな混乱を收拾する時、さらに参加者集団に理解や判断能力が十分ではない時に行われる方法である。「説得」は、聞ける能力を持つ人材と、彼等の判断を待てる時間的余裕がある時に行われる。「納得」は理想的な

9) リンダ・グラットン『WORK SHIFT』プレジデント社、2012年、359p。筆者は、これからの時代に、「利」だけの評価の仕事世界から「自分にとって大切なもの」の仕事世界への変化の可能性があることを説いている。

10) 近藤光男『戦国策 中』集英社、昭和61年、11p～18p。

11) 司馬遷『史記 中 呉起列伝』（中国古典文学大系）平凡社、1998、178p。

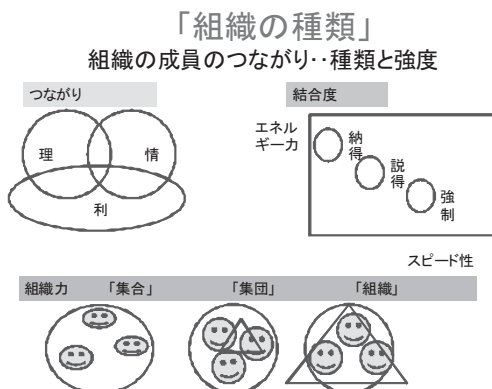
12) この組織分類については、常磐文克『知と経営』日経ビジネス人文庫、2007年。

状況の場合に行われる。参加者の理解力も高く、参加意欲も強く、自主判断と独立実行力があり、自己責任能力がある時である。この三者で時間的に一番速いのは「強制」であるが、やがては反発を産む。内発的で大きな力を出せるのは「納得」であるが、この状態にまで高めるには時間が掛かりすぎる。現実的には、「説得」による結合が一般的なものであり、健全なものであろう。

この説得や納得に当たっては、そもそも組織の結合要素（利害・情感・理論）での参加者の議論や合意が必要である。全員の合意ということはあり得ないし、それは時に改革時点で必要な批判勢力を封じ込める全体主義となるので避けなければならないが、少なし、中核組織の参加者での納得合意は必要である。

③「3形態の活用」……組織は、この3形態を柔軟に活用することで活性化できる。例えば、企業では、財務部は個体型でルールを厳しく、営業部では液体型で仕事に柔軟対応を、企画部では気体型で自由な発想を持たせることが考えられる。また、学校経営では、生徒指導の対応を、児童・生徒・学生の発達段階に応じて、初年生は強制的な固体型で、中級生は説得の液体型で、上級生は自主性を尊重した納得をベースにした気体型での対応ということも考えられる。このように、組織の形態についての分析とその活用の思考が深まれば、人をどの場面でどのように活かせるかという経営能力が高まろう。

…例えば、学校経営では、生徒指導での「服装検査」において、1年生は学年集合でやや強制的に、2年生は学年集合でも説得型での対応を、3年生はクラスで自主点検という納得型で行う。また、清掃活動でも、3年生になると、納得型の「自主エントリー制」にして、自発的に清掃を行うなど、成長段階に応じての活用も考えられる。これについては、第Ⅱ部（次回論文）で具体を述べる。



(3) 成長する組織に……硬直化と崩壊を防ぐには

さて、それでは、内部にこのような要素・要因を持つ組織をどのように充実・成長させていけばよいのであろうか。「人間学的視点」から、参加者の状況分析を行い、検討してみよう。一般に新しい組織は、その前の組織の欠陥を是正するために、新たに改変されて新しいしくみとして生み出される。しかし、歴史を見るまでもなく、日々の経験でも、その新しい組織も、やがて欠陥を持つ組織へと堕してしまう。その変化を見ると、そこには次の様な法則が見られよう。

①「組織の硬直化と無限定介入」……最初の組織は、意欲ある参加者が自由に活動できる状態である。やがて、一定の権限と責任を持つことで、組織の中に活動をルール化する必要が生まれる。そして、その中で組織の中核が複雑な状況把握と処理のために「理念」を設定し、現実的な権力を持つこととなる。この段階で、参加者の自由と中核権力の指示・命令との摩擦が生じる。それが、やがて中核権力の勝利と指導強化により参加者の規格化がすすみ、組織の硬直化が起り始

める。中枢部が理論的正統性を持ち始めるからである¹³⁾。そして、この中枢部が権力と理論と情宣力を持ち、情宣での意識変化、権力での人事操作により、参加者の自由を内外から弱めていく。その後、いつか、予期せぬ状況に遭遇し、硬直化したこの組織は現実対応できなくなり組織崩壊が起こるのである。

実は、この崩壊までに、組織の成長と共に組織の内外への介入も増しているのである。巨大社会では、個人的取り組みよりも組織的取り組みが効果的であることから、至る所に組織が介入することとなる。先の個人の規格化と相まって、このような個人領域への介入は、個人の弱体化をもたらし、一層の組織の硬直化を進める。

②「組織理念の揺れ（スイング）」……この「理の硬直化」は、組織間抗争での「理念」抗争でさらに進行する。組織は構造化して行くことで、組織毎に「理念」を持つこととなったが、それ故に、組織内部の内部組織間の抗争も、外部組織間の闘争でも理念闘争ともなる。そして、この抗争や闘争では、自分の掲げた理念を必要以上に正当化し、その逆に相手の理論を不当に評価し排除しようとする。そのために、それに勝利した側の理念が行き過ぎてしまうことが起こる。これが理念の揺れであり、時として不合理な状況を起こし、硬直化した組織においては、その修正には十数年を経ることさえある。

…私見ながら、歴史上の例としては、70年前の敗戦から、勝者理念（アメリカ文化）が必要以上に拡大し、敗者理念（日本文化）が不当な扱いを受けてきたこともその例であるし、最近の身近な例としては、10余年前の教育組織内での理念の対立を想う。理念対立が局所的に現れた「元号か西暦か」と言う理論闘争も、現実的な内部組織間の権力獲得という動きの象徴として行われたことであるのだが、それが行き過ぎると、「元号と西暦」のどちらかが正しくまたどちらかが不正であるのかという硬直した思考に陥ってしまうのである。…

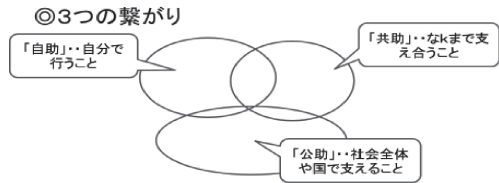
③「組織の柔軟化へ」……そこで、こうした組織の硬直化と介入による崩壊を食い止めるにはどうしたらよいか、組織に参加している人間の側から検討しよう。ここでは、新しく「個（自）・集団（共）・社会（公）」の概念を利用して、また、前述の「利・情・理」と「気体・液体・固体（納得・説得・強制）」の理論を用いて考えてみたい。

◎「組織か、仲間か、個人か？」……始めから「組織ありき」の思考をするのではなく、「組織への参加の状態」から見ていくと、個人が自ら動く「自助」（自分でできる）の段階と、人との協力関係で動く「共助」（助け合えばできる）の段階、さらにより大きな組織を必要とする「公助」（大きな組織の支えがないとできない）の段階があることに気づく。この、「自助・共助・公助」の思考方法は、前述の「気体型での自由」「液体型の柔らかい結合」「公的強制力をともなう組織的結合」と関連する。組織が活性化して、硬直化が起こらないためには、「人ありき」の発想から、組織の源点である「個人の自由」と「連携の柔軟さ」の保証が必要であるが、組織の役割が緻密になり、また大衆保護の役割を担うこととなると、本来は「自助」の領域であることで自分で行わなくなり、グループや公的機関の介入を期待することとなり、また、その機関もそ

13) 日本ではかつて新左翼勢力などで起きたセクト主義や理論闘争があるが、現在では、合理的組織の精緻さ追求で、法令法規至上主義となると同様のことが起こりうる。なお、この観点からの指摘は、郷原信郎『「法令遵守」が日本を滅ぼす』新潮新書、2008年。また、かつての日本軍の組織研究からの指摘は、野中郁次郎『失敗の本質…リーダーシップの本質』ダイヤモンド社、2012年。さらに、山本七平『日本はなぜ敗れるのか』角川書店、2004年。なお、組織の転落については、堺屋太一『組織の盛衰』PHP文庫、2007年 に詳しい。特に、組織が内向きになり、派閥・学閥・情実人事が行われることについての警告は傾聴に値する。

れに答えるべく過剰介入してしまうのである。そして、「組織ありき」の発想から、個人の自由は奪われ、あるいは、個人が自由を放棄し組織依存を高めていくと、組織の「正確な運営」が進むにつれ、連携の硬直化が強められる。このような状況を回避するためにも、「自助・共助・公助」の理論的分析を入れて、改めて検討することが必要であろう。現状での実際の人の思いや動きの具体的状況を把握・分析し、この介入は、その人達にいかなる効果があるのか、また効果もなく何かを害しているのではないかなどの検討を当事者の状況分析から行わなければならない。

「自分・仲間・社会(国家)」・・・「自助・共助・公助」



…例えば、本来は個人的権利である学習能力・運動技能などは、自助の領域であるが、これに共助的発想が入りすぎると、仲良しグループだから「差を付けない」ために能力や技能を均一化しようとしたりすることも起り、成績順位の発表に躊躇する事態もあった。協働学習は学習の進展では必要・不可欠なのだが、これも自己学習をベースにしたのものであり、先に「グループありき」ではない。また、公的機関がその責任領域を過剰に要求されて、本来は個人の学習領域である書籍閲覧の制限にまで関わってみたい、さらに、これも個人の権利としての携帯電話についての指導に公的機関の指導介入を過剰に求められ、これに応じるなどの現象も見られる。教育として、自主能力の育成を考えるならば、子供の発達段階に応じて指導しながら柔軟に対応していくことが合理的と思える。こうした傾向は、社会全般に見られ、学校教育での学習指導にも及んでいる。本来なら、学習の発展段階では自主学習段階に相当する高校や大学での学習が主体的・能動的なものではなく、公的機関がサービス保証し、生徒・学生はそれを受信するものと化し、学習者の主体性が失われてきている。「自分・仲間グループ・公的組織」(自助・共助・公助)の順序を混同してはならない。…

…なお、組織が自助の領域にまで介入して、個々人の成長が止まることについては、M・ウエーバーの「鉄の檻(殻)」¹⁴⁾を想起したが、現代の組織は、アメリカの心理学者、Hilde. Bruchの『The golden cage (金の鳥籠)』¹⁵⁾の方が比喩として妥当であろう。これは、中産家庭の過保護が子供を心理的に追いつめ、拒食症に追い込むという分析であるが、現代の先進国の社会組織も、情緒的な介入の拡大により「本来は自由な雀たちを閉じ込める組織の籠(ゴールデンケージ)」となってきているのではないか。その中で、粘着的な組織的压力により、人は個人の強さを喪失した状況に陥っているのではないだろうか。…

◎「重層的柔軟組織」……それでは、「人から出発」する人間学的視点を活かして、硬直化しない重層構造の組織形態とはどのようなものだろうか。それは、その「構想」では、理念設計においては、「先人の知恵」・「将来予見」・「現場からの提言」を重層的に取り入れ、組織形態としては、「フォーマルな形態をベースにするにしても「インフォーマルな制度」も許容し、人材育成では「内部対流と外部交流」とを行い、環境インフラでは機能的な場とともに「ゆとりの場」(仕事と遊びの中間のサードプレイス)を設けるなどの配慮のあるものである。

その組織形態としては、組織の中枢部は「合理」と「納得」のもとに強い結合で「個体型」であるが、その周辺部には「情的動きを感知」しながら対応できる「液体的自由」をベースにしたプロジェクトチームを付属させ、さらには理論思考では、「気体的自由」(それ故に、個人の顔の見える提案や批判的意見提言の可能な自由)のシンクタンクを中枢部に連結させた、かなり柔軟な重層構造をもった組織となろう。

そのためには、理念を担うリーダー達と、実務経営を行うマネージャーと、現場を担当する

14) M・ウエーバー『支配の社会学』創文社、1962年。

15) ヒルデ・ブルック『ゴールデンケージ・思春期やせ症の謎』星和書店、1996年。

ワーカーと、それぞれの役割分担と連携が必要である。リーダーシップの段階では、理念の検討を、先人の知恵と未来予見や現場状況からの提言などをもとに慎重に行う。マネージメントは合理的経営のために効率的で正確な手法を検討する。現場ワーカーは具体的な作業段階での実際の工夫を行う。それぞれの有能さは少し異なる。だから、リーダーがマネージャーになってしま

うと、その組織は、現状仕事は精緻でも先行きの見えないものとなる。また、マネージャーがワーカーになると全体的な把握が出来なくなる。組織の活性化のためには、三者の役割が意識されることが必要だ。

もちろん、それが有機的に働くためには、組織参加者がこの3つの役割を担う経験をする事が求められる。現実の人間が実際に3つの役割を体験することなしには、組織の活性化は起こりにくい。現在、企業などで、組織制度が柔軟になり、ミニリーダーやマネージャーをワーカーから募集して体験させるようなことが行われているのも、この組織論から頷けるものである。今後、学校組織においても、このような柔軟な組織運営が求められよう¹⁶⁾。

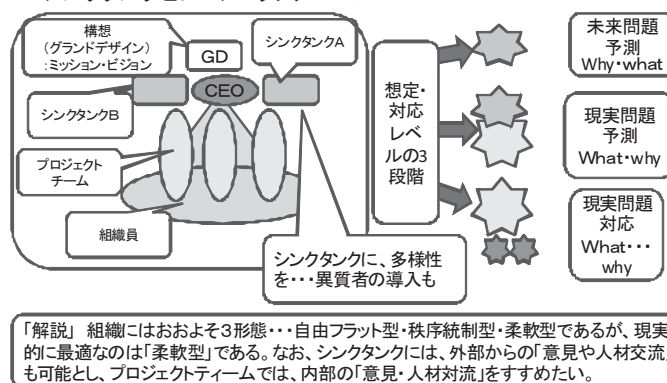
…「リーダーシップなきマネジメントは、ある人の言葉を借りれば、『(沈み行く)タイタニック号のデッキで椅子を片付けるようなもの』である。」¹⁷⁾との指摘があるが、役割混同は組織を危うくさせる。有能なマネージャーとリーダーとは異なるが、組織内での有能さが評価される時代にはこの混同が起こる。マネージャーがリーダーとなり、目的を見失わない、現場での対応を最優先する。軍隊でも、これが混同されると、軍人が政治家を押さえて戦略を戦術レベルに落としてしまう。「文民統制」(別に軍人上がりでも外交内政の政治判断できる政治家になれば良いが)が必要なのはこうしたことからであろう。中国では、古来から(科挙の後でも)「文官優位」であると聴く。また、逆に、三者の分断も組織を危機に陥れる。合理的思考のないリーダーシップ、現場なきマネジメント、理念も経営理論も無視した現場セクト主義では組織は立ち行かない。慧眼な経営者は、後継者をワーカー、マネージャーの経験を経させてからリーダーにするようにしており、自分の周辺にも、マネージャーと共にワーカーグループの代表を経営グループ(CEO)に加えている。もちろん人事停滞による側近政治が起らないよう、内部の人事対流や他組織との人事対流もすすめている。…

……本論の終わりに……「次回論文」への提言も兼ねて……

以上で本論「学校経営論 第Ⅰ部 理論編」を終えるが、ここで本論のまとめと次回のための提言を行っておきたい。

最適組織(柔組織)の有り様

* シンクタンクとプロジェクトチーム



16) こうした組織の柔軟さについては、稲盛和夫『アメーバ経営』日経ビジネス人文庫、2011年 に現場での具体的な取り組みへの示唆がある。

17) S・コーヴィー『7つの習慣』キングベアー社、2005年。134p。

近代合理主義によって造られた合理的組織は、前近代的組織よりも、機能性・能率性・明示性・公平性などの特徴を持ち、数段と進んだものであるが、いくつかの問題点を持つ。その第一が、「法規主義の過剰な徹底」（「法治主義」とも言われる）であり、その結果の「規格化された組織人材」の出現である。また、第二が、この組織の社会的受容の進展と相いまっての組織の無限定的介入であり、その結果の「個人よりも組織の優先」という意識の蔓延である。自分では少なく、組織的にグループで、あるいは全員のまとまりでしか物事は実行できないものであると思われ始めている。

こうして、「まず、組織ありき」の発想が強くなり、組織人の参加意識を高め、意欲の向上を期そうとするプラン設計でさえ、「組織」の発想から出された「組織人」を前提としており、組織に参加する直前の「人間の生の状況」を見ることが少ない。そして、今、無機質な顔の見えない巨大組織が、その組織の内部論理で、現実社会の具体的な実生活を巻き込んで、自動回転しているのである。

こうした状況を改革するには、前述した「柔軟な重層的組織」の構築によることとなるが、この具体的な展開は「次回の論文」で論述したい。

〔2013. 9. 26 受理〕